

# PERSÖNLICHE KOMPETENZEN VON MARKETING-MITARBEITERINNEN UND MITARBEITERN DER ZUKUNFT

Die veränderte Arbeitswelt von Marketing-  
Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der  
Zukunft und Implikationen für notwendige  
persönliche Kompetenzen

Mag.<sup>a</sup> Claudia Pukl, MA / Barbara Billinger, BA MA

# AUSGANGSSITUATION

## Unberechenbarkeit und Ungewissheit prägt unsere Arbeitswelt

(Ameln & Wimmer, 2016, p. 11-19; Meffert & Sepehr, 2012, p. 8ff.)

- ❖ Berufsfeld Marketing ist von unterschiedlichsten Veränderungstendenzen massiv betroffen
- ❖ Veränderungstendenzen schaffen neue Arbeitswelten, welche Veränderungen von Organisationen, Organisations- und Arbeitskultur und Mitarbeiter\_innen-Kompetenzen erfordern

## „Der Konkurrenzkampf der Zukunft wird zunehmend als Kompetenzkampf geführt“

(Erpenbeck & von Rosenstiel, 2005, p. 39).

- ❖ In Zeiten von Strukturwandel haben nicht-fachliche Kompetenzen große Bedeutung. Sie ermöglichen den Beschäftigten, sich in der Arbeitswelt flexibel zu bewegen (Preißer, 2001, p. 16).

# FORSCHUNGSFRAGE



*Welche Veränderungen sind für das  
Berufsfeld Marketing zu erwarten und  
welche persönlichen Kompetenzen benötigen  
Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger  
dafür in Zukunft?*

# BERUFSFELD MARKETING

## **Berufsfeld Marketing** (Peisert & Hermeier, 2010, p. 4ff; Arbeitsmarktservice, 2016, p. 76)

- Äußerst divers beschrieben, attraktiv für junge Menschen
- Keine verbindliche Ausbildungsvorgaben

## **Wandel in den Rahmenbedingungen des Marketings** (Köhler, 2017, S. 321ff.)

- Zunehmender Wettbewerbsdruck
- Einschneidende Entwicklungen des Nachfrageverhaltens
- Digitalisierung beeinflusst insbesondere die Möglichkeiten für Kommunikationspolitik
- Globales Zusammenwachsen von Märkten und damit verbundene Dynamik

## **Vier Triebkräfte der Veränderung in der Arbeitswelt** (Eichhorst & Buhlmann 2015, p. 2ff.)

- Technologischer Wandel (Digitalisierung und Vernetzung)
- Globalisierung
- Demografischer Wandel
- Institutioneller Wandel

# KOMPETENZORIENTIERUNG

*„Fähigkeiten, angesichts unendlich vieler Sprach-, Verhaltens- und Handlungsmöglichkeiten selbstorganisiert, eigenständig, kreativ handeln zu können“*

(Erpenbeck & von Rosenstiel, 2005, S. 39).

## Vier Kompetenzklassen

(Erpenbeck und von Rosenstiel 2003, p. XVI)

- ❖ **Fachlich-methodische Kompetenzen**
- ❖ *Personale Kompetenzen*
- ❖ *Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen*
- ❖ *Sozial-kommunikative Kompetenzen*

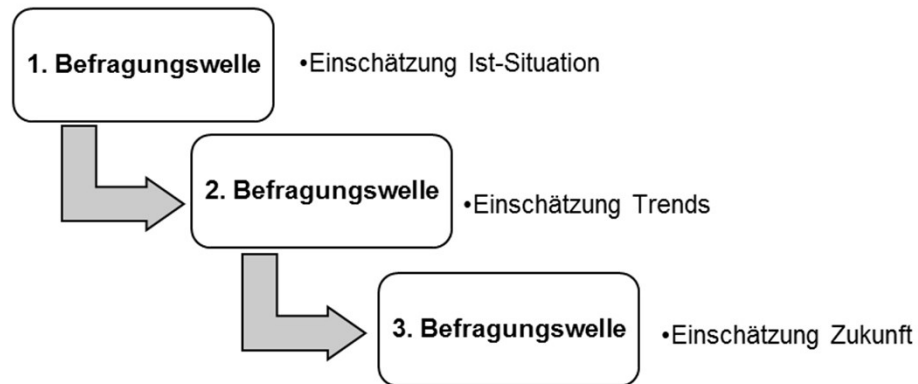
## Kontingenztheorie der Kompetenzen im Unternehmen

(Boyatzis, 2008, p. 6)



# METHODENTRIANGULATION

## Delphi-Methode



- 5 weibliche, 5 männliche Marketing-ExpertInnen
- Dezember 2017 – März 2018

## Halb-strukturierte ExpertInnen-Interviews

- Fragestellungen gemäß Delphi-Studie
- kritische Würdigung der Ergebnisse der Delphi-Studie
- 1 weibliche, 1 männliche Person – beide habilitiert im Bereich Marketing
- Gespräche: März 2018

Auswertungen gemäß Inhaltsanalyse nach Mayring

# ERGEBNISSE: VERÄNDERUNGEN IM BERUFSFELD

Geschwindigkeit Allgemein  
Komplexität im Marketing  
**Digitalisierung**  
Gesellschaftlicher Wandel Urbanisierung  
Demographischer Wandel  
Wissensgesellschaft **Big Data**  
Verschmelzung Kompetenzen/Disziplinen  
**Globalisierung**  
Technologisierung  
New Work

Projekte  
Datenwartung  
Präsentationsaufbereitung  
Datenauswertung  
Assistenz  
**Online**  
Dienstleister  
Vertriebsunterstützung  
Content

*„Für mich ist die Digitalisierung DER Trend, der den Job Marketing am stärksten beeinflusst...“ (B\_4).*

*„Damit besteht die große Gefahr, dass das Marketing noch operativer wird und in Unternehmen immer weniger strategisch gesehen wird.“ (B\_2).*



# ERGEBNISSE: RELEVANZ PERSÖNLICHER KOMPETENZEN FÜR BERUFSEINSTEIGER\_INNEN

*„Der Entwicklung von persönlichen Kompetenzen sollte viel beigemessen werden. Soziale Kompetenz ist mindestens genauso wichtig, wie fachliche, wenn nicht noch wichtiger“ (B\_7).*



# ERGEBNISSE: PERSÖNLICHE KOMPETENZEN FÜR BERUFSEINSTEIGER\_INNEN

## Personale Kompetenzen:

### 🎯 Lernbereitschaft

- 🎯 Zuverlässigkeit
- 🎯 Eigenverantwortung
- 🎯 Einsatzbereitschaft
- 🎯 Ganzheitliches Denken
- 🎯 Selbstmanagement

## Aktivitäts- und Handlungskompetenzen:

- 🎯 Belastbarkeit
- 🎯 Eigeninitiative
- 🎯 Ergebnisorientiertes Handeln
- 🎯 Tatkraft

## Sozial-kommunikative Kompetenzen:

- 🎯 Kommunikationsfähigkeit
- 🎯 Teamfähigkeit

*„Je strukturierter das Marketing ist, desto mehr wird die Fachkompetenz bzw. das Fachwissen zu einer Art gegebenem Mindeststandard. Viel wichtiger dort sind aber die Team-, Integrations- und Lernfähigkeit [...]“ (B\_2).*

# ZUSAMMENFASSUNG

Ideale Marketing-Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger weisen folgende Kompetenzen auf:

- ❖ **Selbstreflektiert** die eigenen Fähigkeiten einschätzen und darauf basierend **produktives Handeln** entwickeln. Damit verbunden ist die Entfaltung von Begabungen und **intrinsischer Motivation**.
- ❖ Fähigkeit, ihr Handeln auf **Pläne und Ziele** auszurichten und diese nach Möglichkeit erfolgreich umzusetzen.
- ❖ Sozial-kommunikative Kompetenzen, um mit anderen - auch im internationalen Kontext - zu **kommunizieren** und **kooperativ** zu arbeiten.
- ❖ Insgesamt sind sie **offen** für Wissen, Erfahrungen und Veränderungen und können daraus aktiv und effektiv ihr Handeln gestalten.

# AUSBLICK AUF DIE MARKETING- AUSBILDUNG

- ❖ Bisher verwendete **Lehrformen** und **didaktische Methoden** sind zu hinterfragen, denn klassische Lehrformen führen oft zur Wissenserweiterung, nicht jedoch zur Kompetenzentwicklung.
- ❖ Es gilt, das **Bewusstsein** für die Relevanz persönlicher Kompetenzen sowohl auf Studiengangs- als auch auf Studierendenseite zu wecken.
- ❖ Die **Einbindung** von Berufspraktikerinnen und -praktikern in die curriculare (Weiter-)Entwicklung leistet einen wertvollen Beitrag.
- ❖ Es liegt an den Studierenden, ihre **individuellen Potenziale** zu erkennen und sie unter Anleitung bewusst und systematisch zu entwickeln, zu reflektieren und nutzbar zu machen.
- ❖ Auf persönliche Kompetenzen ausgerichtete **Aufnahmeverfahren** können eine Standortbestimmung ermöglichen.

# AUSBLICK AUF DIE FORSCHUNG UND LIMITIERUNG



- ❖ Differenziertere Untersuchungen wäre sinnvoll: einzelne Sub-Disziplinen des Marketings, unterschiedliche Tätigkeitsbereiche je nach Branche und Unternehmensgröße.
- ❖ Verbundene Disziplin des Vertriebs wird durch die vorherrschenden Trends ebenfalls beeinflusst. Eine genauere Analyse dieses Berufsbildes wäre ebenfalls interessant.

# REFERENZEN

- Ameln, F. von/Wimmer, R. (2016). Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel. Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie, 47, 11-21.
- Arbeitsmarktservice (2017). Qualifikationsbarometer Marketing. Abgerufen von <http://bis.ams.or.at/qualibarometer/berufsfeld.php?id=286>.
- Arbeitsmarktservice (2016). Berufskompas Handel, Marketing, eCommerce. Online: [http://www.ms.at/b\\_info/download/handel.pdf](http://www.ms.at/b_info/download/handel.pdf) [Abruf am 1.10.2017].
- Bernhard, A. (2004). Prognose von Schlüsselqualifikationen in IT-Serviceunternehmen. Dissertation. Wiesbaden: GWV Fachverlag.
- Boyatzis, R. (2008). Competencies in the 21st century. Journal of Management Development, 27, 5-12.
- Eichhorst, W./Buhlmann, F. (2015). Die Zukunft der Arbeit und der Wandel der Arbeitswelt. IZA Standpunkte 77.
- Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. von (2005). Kompetenz: Modische Worthölse oder innovatives Konzept? Wirtschaftspsychologie aktuell, 3/2005, 39-42.
- Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. von (Hrsg.) (2003). Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. (pp. 365-375). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Köhler, R. (2017). Organisatorische Herausforderungen für die marktorientierte Unternehmensführung unter veränderten Rahmenbedingungen. In M. Bruhn/M. Kirchgeorg (Hrsg.). Marketing Weiterdenken. Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung (pp. 319–333). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Meffert, H./Sepehr, P. (2012). Anforderungen an den Marketing Manager der Zukunft. Marketing Review St. Gallen, 6/12, 8-15.
- Peisert, R./Hermeier, B. (2010). Job Monitor Marketing & Sales 2010/11. Berichte aus der Forschung der FOM.
- Preißer, R. (2001). Dimensionen der Kompetenz zur berufsbiographischen Selbstorganisation und Flexibilität. In G. Franke (Hrsg.), Komplexität und Kompetenz. Ausgewählte Fragen der Kompetenzforschung (pp. 1-20). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Schaper, N./Schlömer, T./Paechter, M. (2012). Editorial: Kompetenzen, Kompetenzorientierung und Employability in der Hochschule. Zeitschrift für Hochschulentwicklung, 7/4, I – X.
- Schlee, R./Harich, K. (2010). Knowledge and Skill Requirements for Marketing Jobs in the 21st Century. Journal of Marketing Education, 31(3), 341-352.
- Vogler-Ludwig, K./Düll, N./Kriechel, B. (2016). Arbeitsmarkt 2030. Wirtschaft und Arbeitsmarkt im digitalen Zeitalter. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

# VIELEN DANK FÜR IHR INTERESSE

**Mag.<sup>a</sup> Claudia Pukl, MA**

Claudia.Pukl@campus02.at

**Barbara Billinger, MA BA**

Barbara.Billinger@mail.fernfh.ac.at